

### **3.4. Механизмы организации образовательных практик в интересах устойчивого развития**

#### **3.4.1. Стратегическое управление как актуальный ориентир развития образования**

А. И. Жук

В настоящее время инновационное развитие страны на основе реализации целого комплекса самых различных по своей природе инноваций представляет собой важнейший стратегический ориентир управления отечественной экономикой и обществом в целом. Опыт инновационной деятельности, накопленный на протяжении последних десятилетий, постепенно, но все более настойчиво подводит практику к пониманию значения социального управления в сфере инновационной деятельности, позволяющего разрешать в рамках этой деятельности не только экономические, организационные, но и социальные проблемы.

Стратегия социально-экономических преобразований в Республике Беларусь обусловила необходимость перехода к иным методам управления. В условиях рыночных отношений оказываются неэффективными только плановая экономика и административно-хозяйственное управление во всех сферах народного хозяйства. Возникают предпосылки развития управления, основанного на экономических методах менеджмента.

Образование как социальный институт в условиях рыночных отношений превращается в сферу услуг. Соответственно, управление этой сферой также основывается на методах менеджмента, а руководители любого уровня управления, а также специалисты системы образования призваны осуществлять менеджмент в сфере образования. В таких условиях «функция управления и состоит в организации спонтанной активности участников, субординации и координации их связей и отношений путем выработки и интериоризации адекватных ситуации схем и правил»<sup>1</sup>, что предполагает трансформацию образовательной практики, усиление опережающей и развивающей функций образования.

Решение стратегических задач трансформации образования и развития обслуживающей эти процессы педагогической науки, становится первоочередной задачей в обеспечении социального и культурного развития страны. С этой точки зрения стратегическое управление образованием – это решения и действия, направленные на определение и реализацию стратегии, приоритетного метода и стиля управления, избранного относительно места и роли образования в конкретной социальной системе на определенный период времени. Такое управление обеспечивает взаимодействие между образованием и внешней средой, создает условия для его

---

<sup>1</sup> Колесникова, И. А. Педагогическая праксеология : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. Заведений / И. А. Колесникова, Е. В. Титова. – М. : Изд. центр «Академия», 2005. – С. 47– 63.

конкурентоспособности, а также возможности для достижения целей образования как сферы деятельности.

Сложность стратегического управления образованием обусловлена сложностью определения стратегического направления деятельности на неопределенное будущее в условиях постоянно изменяющейся социокультурной среды, необходимостью сочетания методов административного и коллективного (общественного профессионального) управления, осуществляемого коллективным субъектом.

В ситуации перехода к реализации стратегии устойчивого развития наблюдается изменение характера влияния центральной власти на все сферы жизни и деятельности социума, а также усиление влияния локальных факторов. Появляются группы и законодательные структуры, которые начинают играть существенную роль в определении приоритетности образования в структуре государственной стратегии.

В качестве заинтересованных сторон трансформации образовательной практики выступают влиятельные группы клиентов, тех, кто предоставляет ресурсы, законодательные структуры, конкуренты. При разработке стратегии образования необходим учет этих влияний, многоаспектная интерпретация социума. Эти влияния оказывают особенно существенное воздействие на образование благодаря их сочетанию. С другой стороны, система образования самостоятельно либо в коалиции с другими социальными институтами или организациями оказывает существенное влияние на социум, в таком случае происходит постоянная интерпретация социума с целью контроля над ним.

Образование как объект управления должно рассматриваться как открытая система во взаимодействии объекта с внешней средой. Причем характер этого взаимодействия рациональный, с точки зрения перспектив осуществления долгосрочной прогрессивной коэволюции объекта со средой. Объектом стратегического управления образованием является открытая, сложная, динамичная, стохастичная организация, которая развивается и изменяет параметры состояний во времени и пространстве, осознает внешние воздействия со стороны среды и осуществляет воздействие на него по принципу обратной связи, что предполагает включенность в управление в качестве коллективного субъекта всех участников процессов, происходящих в образовании как системе и сфере деятельности.

В коллективном субъекте управления кадры образования должны четко осознавать не только механизмы управления, но и границы своих возможностей в каждом конкретном случае, что, безусловно, является залогом успешной управленческой деятельности. Попытки спланировать и организовать национальное или региональное образовательное пространство во всех деталях и аспектах, простроить все возможные взаимосвязи исходя из того, что управление будет осуществляться из одного центра стратегического планирования, обречены на провал, сколь бы они ни были рациональными и научно обоснованными.

Критерием прогресса форм управления является активное, адекватное отражение (познание) внешней среды (и самого управляемого объекта в этой среде) для оптимального взаимодействия со средой в целях долговременной прогрессивной коэволюции. Данный критерий определяет значение *самопознания* субъекта, ибо жизнеспособность общества находится в прямой зависимости и от степени самопознания. Объективная самооценка необходима для своевременной проблематизации деятельности системы и коррекции избранной стратегии или способа деятельности. Применение в управлении методов проектирования и программирования позволяют осуществить нормирование образования, обеспечивая его технологизацию.

Технологизация может быть представлена как совокупность процессов соорганизации и упорядочения элементов систем деятельности в производственных и гуманитарных сферах, что требует интеллектуального и информационного обеспечения этих процессов. Технологизация социальных практик — одна из ведущих мировых тенденций развития. В условиях современной цивилизации можно выделить технологии, соответствующие индустриальной эпохе, и технологические инфраструктуры, соответствующие постиндустриальной эпохе.

Признавая технологизацию образования объективным развивающимся процессом, вектор которого определяется, в основном, научно-техническим прогрессом и технологизацией жизни общества, следует определить механизмы управления этим процессом, выявить специфику деятельности коллективного субъекта стратегического управления.

Образование как сфера социальной практики технологизируется на всех уровнях ее организации:

- разработки стратегии реализации современной образовательной модели;
- стандартизации образования;
- организационного переустройства образовательных учреждений;
- разработки содержания образования, создающего условия для развития универсальных способностей учащихся;
- реорганизации содержания и технологий управления профессиональным ростом педагогических кадров;
- обеспечения реализации педагогом полной схемы нормативной деятельности (разработка проекта-замысла будущей деятельности, организация необходимого ресурсного обеспечения ее реализации, осуществление деятельности и ее экспертиза).

Именно технологизация и в ее рамках стандартизация образования являются механизмами создания систем управления качеством образования. Ведущими нормативно-проектными документами, обеспечивающими технологизацию образования, являются проекты, концепции, программы, которые в контексте стратегического управления могут рассматриваться как инструменты обеспечения функционирования и развития системы

образования, ее взаимосвязи с другими образовательными системами и международным образованием.

Как отмечают Ф. Ш. Тергулов и В. Э. Штейнберг, «дерево» технологизации образования имеет три уровня: уровень «технологической памяти», уровень технологий проектирования образовательных систем и процессов и уровень конструкторско-технологической деятельности преподавателя<sup>2</sup>. С позиций коллективного управления, управление национальной системой образования, являясь предметом анализа с точки зрения концептуально-методологических оснований, может быть рассмотрено как совокупная деятельность по проектированию, организации, нормированию и развитию различных, взаимосвязанных объектов.

Рассматривая технологизацию как способ нормирования качества в сфере образования, необходимо зафиксировать, что в первую очередь она осуществляется на уровне макроуправления, объектами управления на данном уровне являются национальный и региональный уровни системы образования. Организация и реализация процесса технологизации образования обеспечиваются согласованием деятельности на уровнях мезо- (управление реализацией тактических задач макростратегий) и микроуправления (управление решением оперативных задач макростратегий).

Управление системой образования носит иерархический характер, оно распределяется по уровням иерархии по принципу от простого к сложному: если на низшем операциональном (психолого-педагогического взаимодействия) уровне доминируют процессы ситуативного регулярного управления, то на тактическом (процессном) уровне — проектное, а на стратегическом — программный и инновационный стили управления. Каждому из этих уровней управления в образовании как системе деятельности будут соответствовать разные уровни стратегического управления, отличающиеся своим содержанием (табл. 1).

Таблица 1 – Уровни стратегического управления системой образования

<i>Уровень управления</i>	<i>Уровень технологизации образования</i>	<i>Преобладающий вид стратегического управления</i>	<i>Содержание стратегического управления</i>
1	2	3	4
Макроуправление (национальный, региональный уровень)	ТП (социально-педагогический)	Инновационно-программное управление – стратегическое планирование,	Коллективное управление национальной образовательной системой –

<sup>2</sup> Тергулов, Ф. Ш. Образование третьего тысячелетия : от мифологии – через кризис педагогики – к технологии / Ф. Ш. Тергулов // Школьные технологии. –1998. – № 3.

		связанное с определением ценностей, управлением целями развития и экспертизой образовательной практики	коллективное управление образовательным пространством
Мезоуправление (уровень целостного педагогического процесса, учреждения образования)	ТПО (организационно-технологический)	Проектное и программно-целевое управление — тактическое управление, направленное на определение тактических задач, разработку технологий, организацию и аудит систем деятельности	Коллективное управление региональной образовательной системой — коллективное управление региональным образовательным пространством
Микроуправление (уровень конструирования и реализации образовательных процессов)	К-ТД (психолого-педагогический)	Регулярное управление — оперативное управление деятельностью по получению результата, мониторинг исполнения функций в системе деятельности	Коллективное управление образовательным учреждением — коллективное управление образовательной средой (коллективное управление индивидуально-личностным развитием)

Если понимать технологию как способ системной организации образовательной деятельности в различных областях знания, культуры, окружающего мира, мышления, основанной на рефлексии, стандартизации и использовании специализированного инструментария, то объединить их (на одном уровне организации) не удастся в силу качественных различий технологических задач и принципиальной разницы в подходах к их решению. Поэтому на верхних иерархических уровнях управления, где разнообразие и сложность задач определяются жизнью и искусственно не ограничиваются, целесообразно решать следующие из них:

- 1) формулировать образовательные цели, концепции в виде моделей и критериев их оценки;
- 2) отбирать современные технологии на основе морально-нравственных,

психологических, медицинских, эргономических, экологических и других подходов и критериев, а также оценки их эффективности и безопасности в условиях дифференцированного обучения;

3) создавать перспективные средства обучения и на их основе оригинальные педагогические технологии, популяризировать и внедрять их в практику, оценивать эффективность;

4) разрабатывать государственные образовательные нормативы и регламенты;

5) управлять этим процессом, руководствуясь целевыми государственными образовательными программами и стандартами;

6) контролировать внедрение технологий с точки зрения «педагогической чистоты» и «нравственной безопасности»<sup>3</sup>.

Локальные задачи успешно решаются — каждая на своем уровне управления (саморегуляции), именно поэтому самый верхний уровень — мозг человека — свободен для решения стратегических задач его жизнедеятельности. Это позволяет выделить главные признаки технологизации, отражающие ее возможности применительно к сфере образования: стандартизация, унификация «образовательного производства» в системе массового образования; вынесение творческого процесса (создание и оценка технологий обучения) на более высокий уровень организации; упорядочение образовательной системы на основе иерархии ступеней организации и соответствующих им специфических технологий.

Технологизация образования выступает как механизм повышения эффективности образовательного процесса, в особенности создания условий для развития личностного потенциала учащихся, предупреждения тупиков его развития. Результаты первых шагов по совершенствованию системы образования показывают, что ее развитие может быть успешным только при условии опоры на отечественное педагогическое наследие, четкого определения новых целей и задач, а также согласованности, поэтапности и эволюционности проведения преобразований<sup>4</sup>. Технологизация образования при этом позволяет придать деятельности управления системный характер.

Необходимо отметить, что в технологизации образования выделяется аспект подготовительной и непосредственно образовательной деятельности. Таким образом, именно технологизация образования позволяет обеспечить коренное переустройство образовательной системы:

— места и роли образования в обществе, предполагающих пересмотр методологических оснований развития образовательной практики;

— структуры образования, реализующего функции трансляции и развития культурно-исторического опыта;

— процессов образования, ориентированных на достижение разных результатов.

---

<sup>3</sup> Терегулов, Ф. Ш. Образование третьего тысячелетия : от мифологии — через кризис педагогики — к технологии / Ф. Ш. Терегулов // Школьные технологии. —1998. — № 3.

<sup>4</sup> Назарова, Т. С. Педагогические технологии / Т. С. Назарова // Педагогика. —1997. — № 3.

Реализация задач переустройства образовательной системы актуализирует необходимость переориентации педагогических исследований на исследование условий, обеспечивающих появление качественных новообразований у субъектов образовательного процесса.

Как для разработки, так и для реализации нормативных документов макроуправления важно создание разного рода коллективных субъектов управления реализацией стратегий развития.

Для современного социально-педагогического контекста характерны следующие виды совокупных субъектов:

- групповой (творческие группы, методические объединения, команды профессионалов);
- коллективный (педагогический коллектив школы, института, профессионально-управленческие объединения);
- корпоративный (образовательные учреждения, обучающие организации);
- интегративный (научно-управленческие и социально-педагогические сообщества);
- сетевой (совокупность людей, формирующаяся на основе коммуникаций в глобальных информационных или социальных обучающих сетях) <sup>5</sup>.

При этом совокупный, названный нами коллективным, субъект управления в сфере образования представлен различными функциональными позициями. Существенной особенностью коллективного субъекта является наличие у него рефлексивной управленческой позиции, реализуемой за счет коллективного лидерства и синергии компетентностей. Разделение полномочий между уровнями управления системой образования обуславливает разные типы стратегий, реализуемых коллективными субъектами. В философском смысле стратегия представляет собой инструмент реализации *опережающего отражения действительности* как бы с обратной связью с будущим результатом (табл. 2).

Таблица 2 – Стратегия: уровни разработки и реализации <sup>6</sup>

Уровни	Примеры
Макро уровень (национальный и региональный)	Стратегия в области образования Стратегия занятости Стратегия развития региональных систем образования
Уровень организации	Стратегия управления человеческими ресурсами Стратегия получения конкурентных преимуществ Маркетинговая стратегия

<sup>5</sup> Колесникова, И. А. Педагогическая праксеология : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. Заведений / И. А. Колесникова, Е. В. Титова. – М. : Изд. центр «Академия», 2005. – С. 47–58, 48–49

<sup>6</sup> Одегов, Ю. А. Управление персоналом, оценка эффективности : учеб. пособие для вузов / Ю. А. Одегов, Л. В. Карташева. – М. : Изд-во «Экзамен», 2004. с. 20

	Финансовая стратегия Стратегия сокращения издержек
Уровень подразделений	Стратегия управления развитием работников Маркетинговая стратегия (применительно к отдельным видам образовательных услуг) Стратегия развития образовательного процесса
Уровень отдельного работника	Стратегия карьерного роста Стратегия повышения квалификации и профессиональной компетентности

Выбирая стратегию и тактику профессиональной деятельности в сфере образования, необходимо определить:

- какой «масштаб» субъекта наиболее подходит для достижения выбранной цели (решения отдельных профессиональных задач);
- каким путем этот субъект будет сформирован;
- на основе каких социально-педагогических или иных закономерностей будет организована совместная деятельность по достижению цели;
- каков будет совокупный педагогический и управленческий результат;
- как участники совместной деятельности после окончания работы смогут выйти из состояния пребывания «внутри» совокупного субъекта в индивидуальную деятельностьную позицию<sup>7</sup>.

Реализация стратегии управления развитием образовательной системы включает следующие основные организационные процедуры:

- профессиональное целеполагание;
- выработку гипотезы и разработку теоретического конструкта предполагаемой профессиональной деятельности;
- определение приоритетов и стратегических ориентиров;
- проведение экспертизы существующего состояния образовательной системы;
- педагогическое проектирование;
- реализацию разработанных педагогических проектов;
- мониторинг состояния спроектированной образовательной системы;
- внесение коррективов как в перспективное проектирование развития образовательной системы, так и в текущую деятельность на основе данных мониторинга;
- экспертизу образовательной системы.

Принципиальным условием успешной реализации деятельности коллективного субъекта стратегического управления является изменение его организационной структуры. В индустриально развитых странах технологизация повлекла за собой изменение организации труда,

<sup>7</sup> Колесникова, И. А. Педагогическая праксеология : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. Заведений / И. А. Колесникова, Е. В. Титова. – М. : Изд. центр «Академия», 2005. – С. 47–58, 48–49.



сопровождающееся переходом от линейно-функциональной (иерархической) структуры к матричной организации труда коллективов (команд).

В процессе совершенствования самоорганизующихся систем выработались как наиболее оптимальные структуры с распределенными параметрами и, более того, с распределенным управлением на всех уровнях иерархии. Так, в самоорганизующихся системах по мере усложнения их структур возникают взаимосвязанные уровни саморегуляции и управления, обладающие определенной автономностью. Квалификация участников совместной деятельности — технологический ресурс, элемент и мера качества технологий.

В основе всех современных технологий (информационных, биологических, генетических и др.) лежат: исследование, обучение, предоставление услуг, а не производство товаров, поскольку и его организация требует создания соответствующих инфраструктур. Это означает, что необходимость в овладении людьми профессиональной квалификацией, знаниями, умениями и навыками многофункционального характера имеет решающее значение.

Технологическая и деятельностная компетентность человека как сложная структура, представляющая единство квалификации по воспроизводству конкретных технологических процессов, подключению к технологическим процессам в других системах деятельности, конструированию технологических схем на основе анализа ситуации и выбора адекватных ей систем деятельности, включается как составляющая в процессы управления экономическим ростом, социального самоопределения работников, обуславливает качество и стоимость рабочей силы на рынке труда, адекватной требованиям общества. В этих условиях содержание квалификации кадров предусматривает:

- а) во-первых, умение добывать информацию, пользоваться ею, самостоятельно устанавливать цели и задачи деятельности, быстро адаптироваться к уже сложившейся системе отношений;
- б) во-вторых, при увеличении объема информации — владение способностью сворачивать ее в соответствии с задачами деятельности;
- в) в-третьих, владение универсальными способами деятельности, позволяющими обеспечить функционирование разных сфер деятельности;
- г) в-четвертых, способность ориентироваться в тенденциях социального развития в условиях неопределенности его целей.

Владение специальными технологиями, технологическая и деятельностная компетентность людей обеспечивают их социальную мобильность, обуславливают стратификацию в обществе, информационный обмен между системами деятельности, совместимость этих систем. Развитие образования, и социальной практики вообще, в период вступления человечества в информационную революцию обусловлено наличием и владением кадрами образования тем технологическим арсеналом средств, которые позволяют проектировать образовательные среды, создающие условия для освоения обучающимися инструментов (методов) построения и

преобразования моделей (образов) мира, образа себя в нем, связей и отношений в системах «человек — природа», «человек — общество», «человек — производство», «человек — культура», «человек — внутренний мир человека».

Сфера образования как интегрированная социальная, гуманитарная и антропопрактика призвана решать задачи воспроизводства и трансляции культуры при одновременном обеспечении условий для развития всех сфер жизнедеятельности человека, общества, культуры. Современные образовательные практики могут быть реализованы в различных социокультурных средах и служить не только источником их развития, но и фактором развития самого образования, обеспечивая его открытость и непрерывность.

Учитывая, что процесс технологизации образования носит системный характер, необходимо вовлечение в управление им всех кадров образования — научных, управленческих, методических, педагогических. При этом управление технологизацией сферы образования, реализующей ведущие принципы его непрерывности, осуществляется на социально - педагогическом, технологическом и психолого-педагогическом уровнях. В соответствии с содержательными линиями технологизации образования в деятельности коллективного субъекта стратегического управления образованием можно выделить следующие направления:

- 1) стандартизация образования на основе разработки концепции общего образования;
- 2) диверсификация учреждений образования в соответствии с разнообразием целей на ступенях системы непрерывного образования;
- 3) разработка новых единиц содержания образования, связанных с развитием универсальных способностей учащихся, самоопределением человека в условиях современной цивилизации;
- 4) перестройка системы управления образованием путем решения теоретических, организационно-деятельностных и практических задач управления развитием образования, его технологизацией;
- 5) преобразование методической деятельности в направлении решения задач управления профессиональным ростом, научно-методической поддержки инновационных процессов технологизации образования;
- 6) обновление содержания и технологий непрерывного педагогического образования, обеспечение становления квалификации кадров образования, связанной с проектированием, конструированием, введением технологий в практику образования;
- 7) создание условий для изменения позиции учащегося в образовательном процессе с «пассивной» объектной на «активную» субъектную;
- 8) обеспечение реализации педагогической деятельности не по простой схеме исполнения заданных извне целей образования, а по полной схеме

управленческой деятельности (создание замысла, мыслительное конструиро-

вание проектов, программ и планов учебного процесса; организация ресурсного обеспечения деятельности; осуществление и управление деятель-

ностью по достижению образовательных целей, оценка ее результатов).

Исходными положениями технологизации образовательной деятельности на уровне реализации стратегического замысла выступают следующие положения:

- соответствие организации образовательных ситуаций в технологиях
- ожидаемому результату (цели), что позволяет программировать процесс перевода знаний, способов деятельности, связей и отношений во внутренний
- план мышления субъектов деятельности и целенаправленно формировать
- внутренние новообразования как модели-образы;
- создание условий для синхронизации внутренней и внешней мыслительной деятельности посредством организованной коммуникации, позволя-
- ющей воспринимать информацию через все каналы восприятия (физиологи-
- ческий, вербально-логический, логико-смысловой), согласовывать свою пози-  
цию с другими на основе внутреннего диалога и критического анализа;
- обеспечение построения логико-смысловых моделей изучаемых проблем как условия для стимулирования всех уровней мыслительной актив-  
ности образующегося субъекта<sup>8</sup>.

Непрерывность и устойчивость развития — основополагающие критерии современности общества. Доктринальные положения устойчивого развития актуализируют идеи и концепцию образования через всю жизнь. Возрастающая для мирового сообщества актуальность обеспечения каждому человеку доступа к образованию на протяжении всей жизни находит свое подтверждение в различных международных документах, в приоритетных направлениях развития образовательных систем в Европе и в мире. Важнейшим механизмом обеспечения доступа к образованию на протяжении всей жизни является непрерывность образования как сферы социокультурной практики.

Стратегический уровень управления образованием выполняет координирующие и интегративные функции управления всей системой. Воспринимая и перерабатывая информацию, поступающую из внешнего мира, он формирует как стратегии обеспечения стабильного и эффективного функционирования и стратегии развития системы, так и стратегии дальнейшего развития индивидов путем самообучения в социальной среде. При этом стратегический уровень не подменяет нижестоящие уровни самоуправления. Подобные локальные задачи успешно решаются — каждая

---

<sup>8</sup> Колесникова, И. А. Педагогическая праксеология : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. Заведений / И. А. Колесникова, Е. В. Титова. — М. : Изд. центр «Академия», 2005. — С. 47–58, 48–49.

на своем уровне управления. Именно поэтому самый верхний уровень свободен для решения стратегических задач существования системы.

Решение стратегических задач обеспечения управляемого развития образования осуществляется в конкретных условиях, на основе учета специфик образовательных систем конкретных регионов. При этом в каждом отдельном регионе решаются свои стратегические задачи. Построение систем управления развитием образования невозможно без учета их особенностей.

Профессионализация коллективного управления образованием, осуществляемая через технологизацию и обеспечение непрерывности образования, может быть рассмотрена в качестве приоритетного направления развития управления образованием.

Актуальным ориентиром стратегии развития образования в современных условиях считается стратегия устойчивого развития регионов. Наиболее адекватной моделью управления, соответствующей задачам обеспечения конкурентоспособности и развития образования, реализации им функции сферы услуг, обеспечения устойчивого развития регионов через управление человеческими ресурсами, является маркетинговая модель.